

<b>Title</b>	起業時から必要な財務戦略：実務的ツールの提供とその活用法
<b>Author(s)</b>	酒井，俊行
<b>Citation</b>	聖学院大学論叢，第 26 巻第 2 号，2014.3：95-126
<b>URL</b>	<a href="http://serve.seigakuin-univ.ac.jp/repos/modules/xoonips/detail.php?item_id=4862">http://serve.seigakuin-univ.ac.jp/repos/modules/xoonips/detail.php?item_id=4862</a>
<b>Rights</b>	



聖学院学術情報発信システム：SERVE

SEigakuin Repository and academic archiVE

## 起業時から必要な財務戦略 ——実務的ツールの提供とその活用法——

酒 井 俊 行

### 抄 録

会計システムに慣れていない人が財務戦略と聞けば、何か難しいことが始まるとの感じを受けるかもしれない。しかし財務は勘所を押さえさえすれば格別難しいものではない。こうしたことを念頭に置いたうえで、本稿では起業時から財務戦略が必要であることを説いている。

そのため、筆者が自らのツールとして日常活用している、エクセルベースで作成した「財務三表」モデルを公開した。計算式も全てオープンにしている。このモデルの基本アイデアは、手許流動性（現金預金）を一定額に保つことを前提に、その過不足を短期借入金で賄うことではない。原理は単純であるが、十分に実用的であると自負している。

本稿は会計システムに慣れていない起業予定者を想定して書いた。私は、会計システムの仕組みを理解しないために事業が立ち行かなくなった事例を多く見て来ている。経験から言って、会計システムを学ぶことこそが経営成功の秘訣である。起業予定者が「財務三表」の仕組みを理解することによって、キャッシュフローが経営の本質であり、またそれが経営の規範であることを理解すべきであることが期待される。

キーワード；起業家、財務戦略、キャッシュフロー、実務的ツール、会計システム初心者

### はじめに

本稿では比較的会計システムに「慣れていない」起業志望者を対象に、起業時における“財務戦略”の重要性を解説する。会計システムに不慣れな方々を対象とするところから、説明は極力直観に訴え数値例で理解を促がす方法を採用することとする。

改めて会計の勉強を一から始める必要はないが、全く会計システムに「触れたことのない」方は本文中で紹介する文献に目を通すようにして欲しい。経営者は経営に関する“知識”を全て微に入り細に入り詳しく知る必要はない。ただ企業経営はトータルアートである。この場合のアートには

芸術と技術の二つながらの意味が込められている。少なくとも企業の“総合プロデューサー”たる経営者は各アートの触りだけでも知っていなければならない。会計が専門でない経営者であれば、会計システムのそれを知らなければならないということである。

ここで会計システムの“触り”というのは、①複式簿記の簡単な仕組み、②仕訳と科目の基本的な理解、それと後述する③「財務三表」間の相互の関係性などのことである。こう書くと会計に土地勘のない方々はそれだけで嫌になってしまうかもしれない。とまれ皆さんが経営者を目指すのであれば、これは絶対的必須事項である。好き嫌いを言わずに取り敢えず本稿を読んで頂きたい。

本稿ではまず、数値例を示す中で「財務三表」のそれぞれの意義と三者の関係性を説明する。会計システムの世界は整合性かつバランス性に富んだとても美しいものである。そのメカニズムを一旦知ってしまうと、粉飾決算など怖くてとても出来なくなってしまう。一つの嘘が四方八方に分・離散することによって、最終的な辻褄が合わなくなり嘘の上塗りなどとても出来ないこととなるからだ。本来的に嘘も方便など通用しないのがこの世界である。

次いで筆者がエクセルベースで作成した「財務三表モデル」を公開する。このモデルは金融実務に基づいて作られており、手許流動性（現金預金）を適正水準に保つことを目途に短期借入金の操作を図ることが、基本アイデアとなっている。経営者に聞くと売上や利益の話は出て来るが、キャッシュフローの話はほとんど出て来ない。勿論利益が必要ないわけではないが、経営の根幹がキャッシュフローにあることをここで強調したい。

最後にこの「財務三表モデル」を使ったシミュレーションを示すこととする。売上、費用等の与件を変えることによって様々な結果が計算される。計画があまりにも現実離れしすぎていれば数字の整合性がとれなくなる。シミュレーションによってそうしたチェックが事前に可能となるのだ。また与件を細かに変更することによって、肌理の細かい経営成果の予想が連続的に示されることともなる。こうした作業の繰り返しによって成功への確信が確固たるものとなるわけである。

本稿は会計システムに「不慣れ」な方々を対象にしているが、ここで提供する「財務三表モデル」は管理会計の実務に根ざしており、企業の財務担当者あるいは金融実務家等にとっても実践的に有効であると考えられる。

その延長線でこれにはやや違和感があるかもしれないが、「財務リストラ」の規範についても触れることとする。財務サイドから一方的にリストラを進める場合、財務の観点から正しいことも、経営全体で見れば必ずしも正しくないことが往々にして起こり得る。そしてそのことが財務リストラ失敗の原因ともなってしまうわけである。財務リストラの分限を守るべきであることが指摘される。

財務リストラの分限を守るためには、企業経営における財務の位置づけとその役割に関する限界を知らなければならない。このことを理解すれば不祥事など起こしたくても起こせなくなる。これを学ぶことは、経営者として王道を歩むことにおいても重要であるわけだ。経営者としては徒にテ

クニックを学ぶことより、むしろこうした本質論を学ぶことこそ重要と考える。

## 1. 事業アイデアと財務戦略

起業を準備している人たちは兎にも角にも商品・サービスの企画や、ビジネスモデルの構築などに頭が一杯のことであろう。それはもっともなことである。商品・サービスやビジネスモデルが先に立たなければ事業展開などあり得ない。

筆者は起業を志す人にはまず、何でもよいから自分の頭の中にあるアイデアを紙ベースに吐き出すことを薦める。頭の中にあるだけでは兎角我田引水になりがちである。そこに止まっていたは成功に向けての処方箋はなかなか描き切れない。また何よりも自分の頭の中に止めるだけであれば、他人に説明出来ず、協力者の共感も得られない。

紙ベースに吐き出すことによって頭の整理がされ、問題点も視覚的に感知されるようになる。近年スポーツの世界では昔ながらのフィジカル・トレーニングに加えて、メンタル・トレーニングが重要視されるようになってきている。中村【2008】によれば、サッカーの中村俊輔選手なども、高校時代に自分の目標を紙に書き出すことを薦められ、それを未だ実践しているとのことである。

米山【2007】によれば、思っていることを「文字」にする効果は、脳科学の世界においても証明されているということだ。書くことによって脳の外に思いが滲出し、結果が客観視出来るようになる。さらに文字は視覚的な刺激となるため右脳での処理が可能になる。つまり左脳で「言葉」にしたものを「文字」として書き、それを見て右脳で意識するという流れの中で目標のイメージ化が出来るようになるということである。イメージが出来るようになればどう行動すればよいかが明確になり、実際の行動も起こしやすくなるというのだ。

これを成功に導く第一歩として、準備はこれに止まらない。並行的に財務戦略の策定が必要となる。事業アイデアを“質”的要素とすれば、財務戦略は“量”的要素である。両者は車の両輪であってどちらが欠けても事業の成功は覚束ない。

しかしながらこれまでの起業準備に関するコンサルティングでは、端から財務戦略の必要性を説く向きは少なかった。そのせいか、数字回りは財務担当（あるいは会計事務所等）任せとして、経営者（起業家）は商品開発やビジネスモデル構築により時間を割くケースが多い。それもその関心は売上と粗利（売上総利益）、それとせいぜい営業利益が専らで、その他はさっぱりというのが一般的な姿である。

見られるように、この数字回りも損益計算書に関わるものがほとんどで、貸借対照表への関心はすっぱりと抜け落ちている。またキャッシュフロー計算書への関心などは皆無と言ってもよい。翻ってそもそも会計は単なる経営成果の事後計算などではない。会計は事業経営そのものである。したがって会計の仕組みを知るとは、経営のメカニズムを知ることと同義でもあるわけだ。

新興企業では不祥事が相次ぐことも多い。これはいわゆる粉飾決算が主体である。そのため、不覚にもそうした企業に上場を許してしまった新興証券市場は信頼性が揺らぐことになってしまう。こうした不祥事を起こす経営者はことごとく会計システムに無知であると言っていい。会計システムに無知であるのはすなわち経営に無知ということである。経営に無知では経営が成り立たないのは当然である。

## 2. 財務三表の成り立ち

(必要な前提知識)

財務三表それぞれの意味と相互の関係性(=連携性)を理解するためには、複式簿記の概要と仕訳及び勘定科目についての知識が必要である。しかしそう難しく考えることはない。改めて簿記論や会計学などを学ぶことは不要と考えて頂きたい。理解して欲しいのは簿記の基本的な仕組みとその意味するところである。

そうした観点において國貞【2007】はよく出来ている。これは初級者はもとより上・中級者にも充分示唆的である。この文献に一通り目を通して頂くことをお勧めする。ただまったくこの分野に慣れていない方々には、インストラクターが必要かもしれない。しかし分かって分からなくても、まずは本稿のような数値例をどんどん消化することが大事である。こうした数値例の消化が実践的理解を促進する。

(財務三表と身体構造・機能)

財務三表は損益計算書(PL=Profit and Loss Statement)、貸借対照表(BS=Balance Sheet)、キャッシュフロー計算書(CS=Cashflow Statement)の3つから成る。PLでは複式簿記の手法に従って取引を仕訳し科目を整理することによって、一定期間における収益と費用の状況が表わされ、結果として損益が計算されることとなる。BSでは同様の作業を踏むことによって、一定時点における資産・負債の状況が表わされ、結果として純資産が計算されることとなる。またCSでは同様に、一定期間におけるキャッシュ(現金及びその同等物)の生成・費消状況が示されることとなる。

CSはPLやBSと比べると一般的と言えないが、これによって企業における資金の状況が詳らかとなり、企業の現金創出能力と支払能力を査定するための情報が提供される。CSが提供する情報によって、利益の“質”が評価されることともなるということだ。CSは、前二者と比べてやや特異な役割を担っていると言ってよい。

三表は複式簿記の考え方に従って作成される。これらは定義的に整合性・バランス性が保たれ、各表は一矢乱れぬ連携を見せる。この世界は嵌れば嵌るほど美しく、深入りすればするほど虜になってしまう。複式簿記の醍醐味である。三表の更なる理解を深めるために、これらを人体構造・機能にたとえて見ることにしよう。

PLは消化器系の機能を果たしていると言ってよい。売上・販売という形で栄養・エネルギーを取り込み、一方で費用という形で取り入れた栄養・エネルギーを消化する。人体では基礎代謝と自発的活動をもって消化しきれなかった栄養・エネルギーは、脂肪・グリコーゲン等の形で体内に蓄積される。PLではこれが（各段階の）利益である。なお利益がマイナスになれば蓄積が吐き出されることとなるわけだ。

BSは筋骨系と言ってよい。現金預金、製商品、建物、借入金、資本金などは、骨格系であれば脊椎、腰椎等、筋肉系であれば大胸筋、大臀筋等といった身体構造物と同等の役割を担い、企業の形（骨格）を作り上げている。企業の足腰の強さ弱さは人体同様、こうしたBS科目の大小・構成・組合せ等によって示されることとなる。

CSは血流系と理解される。金融は血液の流れに例えられることが多いが、これもそのアナロジーである。人体が健康を保つことの基本は、血液が必要なところに満遍なくかつスムーズに行き届くことである。つまり“血液サラサラ”でなければならないということである。血が滞って血栓が出来たり、血管が梗塞を起こしたり破裂したりしては、とても健康を保つことなど出来ない。

これが財務三表の持つ基本的な意味である。直感的にこうしたことが理解できればそれで充分である。

（財務三表の意義）

「三表」について重要な順にあげよと経営者に問うた場合、一般にどのような順序となるであろうか。多分「PL→BS→CS」と答えるのが大多数であろう。

だが前述した三表の意味・役割をよく考えて欲しい。人体を健康体に保つためには、血液がスムーズに流れることがまず重要であった。企業で言えば資金繰りに滞りを来さないようにするということである。次にスムーズな血流を保障するためには、筋骨がほどよくバランスした肉体が求められる。そしてその前提としては、栄養・エネルギーの適切な摂取と、それらの消費をコントロールすることが必要とされる。

三表ともに重要であることは間違いない。しかし企業が文字通りゴーイングコンサーンとして生き続けるためには、何をさて置いても資金繰りをスムーズに回すことが重要となる。そのためにバランスのよい資産と負債の構成が必要となり、収入と支出の適時・適切なコントロールが図られなければならないわけである。

ダイエットについて敷衍してみよう。ダイエットは若い女性であれば見た目のスタイルを最重視するであろう。だが中高年では、そうしたことより生活習慣病などの回避を目的とすることが多くなるであろう。これはスムーズな血流の確保が重視されるということである。そのためには理想体重や理想体型が追求される。そして理想体重・体型を追求するためには、食事の摂取を適切に保つ一方で、運動等でカロリー消費の促進に努めなければならないこととなる。

こう考えると、重要度の順番は「PL→BS→CS」ではなく、「CS→BS→PL」とすべきであること



が容易に理解されるのではなかろうか。企業を真のゴーイングコンサーンとすべくその健全な運営を図るためには、人体におけるダイエットと同様の思想が有効ということである。

(「財務リストラ」から学ぶこと)

人体のダイエットも企業のダイエットも基本的に同根にあることを説明した。だが「財務リストラ」という観点から見る場合、企業におけるダイエットはまただいぶ様相を違える。異同点としてこの点を強調したい。

苦境に陥ると企業の多くはリストラに走る。金融機関筋からそうした要請がされることも多い。金融機関主導の場合には財務リストラが主体とされる。

財務リストラが採用されるとして、守るべきはその分限である。財務リストラは飽くまでもCSとBSの範疇に止めなければならない。決してPLの範疇に踏み込んで서는ならないのである。資産・負債構成を変えたり、過剰な流動性を削ぎ落としたり、売掛金の回収を促進したりというのが、財務リストラの本来的なメニューである。

これがPLまで踏み込んで財務リストラの域を逸脱してしまう。PLに係るリストラは「経営リストラ」そのものであり、ここでは財務リストラより一段高度な経営判断が必要となる。経営リストラの結果が財務リストラに反映されることは間違いない。だがこれは飽くまでも「経営リストラ→財務リストラ」という順であり、「財務リストラ→経営リストラ」の順であってはならない。

例をあげよう。リストラと言えば「人員削減」がすぐに頭に浮かぶ。人員が削減されれば人件費が減る。人件費が減れば利益が増える。恒等式的にはこの論理は正しい。だが一方で人件費が減れば、生産や売上が減ったりするかもしれない。これは恒等式の世界ではなく方程式の世界である。達観すれば財務リストラは恒等式の世界、経営リストラは方程式の世界ということである。

人件費の削減を単にPL上の計算結果と考えてはならないということだ。人員削減の決断は、四方八方に配意した方程式を解いた結果に従うものでなければならない。これは財務リストラの範囲を超えるものである。PLは経営活動の結果としてほぼ自動的に計数が定まるもので、意識的に変動させることが出来るものではない。

単に財務リストラということだけでなく、一步踏み込んで「財務戦略」を考えた場合も同様である。財務戦略の眼目は資産・負債のバランスを整えて、血液サラサラで足腰の強い体質を作り出すことである。繰り返しになるが、これはCS、BSの改善によって達成されるものである。PLは聖域としてその領域を侵してはならないのである。

ここで展開している考え方は一般的でないかもしれない。したがってやや分かりにくいかもしれない。具体例を示そう。

既に旧聞に属するが一時期世間を賑わせた経済事件では、本来的に売上として計上すべきでないものを売上として計上して利益を水増しし、そのことによって投資家の判断を狂わせたことが罪に問われた。決算に関する重要な意思決定の一つは、その期の利益をターゲットゾーンに落とし込む

ことである。売上が足りなければ足りないことにおいて、費用が嵩みすぎるのであれば嵩みすぎる  
ことにおいて、オプション権を行使しながら目標値に近づける作業を行なう<sup>(1)</sup>。これが合法的行為  
であれば何ら問題はない。当該企業の場合にはそれが行き過ぎたということである。

当該事件でもう一つ指摘しなければならないのは、当時の社長の決算に関する認識である。同社  
長は利益を嵩上げする指示、またそれに関するやり取りなどを一切否定していた。本来的にこうし  
たオプション権を行使した最終利益の決定は財務責任者の仕事ではない。実務的にそれに近いこと  
を財務責任者が行なうことはあるが、これは財務担当の域を超えていると認識すべきである。利益  
の確定は重要な経営上の意思決定である。この事件は結審し、当時の経営者自身懲役に服し既に出  
所しているが、同人の主張が本当であるとすれば彼は経営者失格と言っていい。これまで述べて来  
たような会計システムへの理解、決算の意義などを全く理解していないと考えられるからである。

繰り返しになるが、PLは財務担当には原則不可侵の領域である。こうした事象を見るまでもな  
く、決算時点で財務担当がその責任において出来ることはもうない<sup>(2)</sup>。決算上の意思決定は財務戦  
略の範囲を外れて、これは経営戦略の領域である。そのことを強く認識すれば、経営トップと財務  
責任者の役割分担は自から明らかとなり、財務担当が暴走する粉飾など生じようがなくなる。その  
ためのCEOとCFOである。

いずれにしても、見かけを繕うために数字を動かすことなど愚の骨頂である<sup>(3)</sup>。完全に嘘（粉飾）  
でなくとも無理して作った数字はいずれ馬脚を現す。起業を志す人たちはこのことを肝に銘じて欲  
しい。そして「少なくない新興企業が粉飾の陥穽に落ちたこと」を他山の石として、是非健全な経  
営を育てて頂きたいのである。

### 3. 財務三表モデルの提示

#### 一. 全体の仕組み

本稿でのモデルはエクセル・ベースで作成してある。表の“A”ブロックがモデルの計算式であ  
り、同“B”ブロックがそれに従った数値例である。

エクセルに慣れていない方はこの計算式を見ると、一様に面倒臭いと感じられるかもしれない。  
しかしこれはいちいち最初から計算式を入力しているわけではなく、「セル参照入力<sup>(4)</sup>」によるもの  
がほとんどである。

計算式を公開したわけであるから、これを真似たモデルは皆さん自身が作れるはずである。どし  
どしチャレンジして欲しい。自らこうしたモデル・ビルディングを行ない、数字を操作することに  
よって実践的ノウハウは格段に身につく。

ただし会計システム同様、エクセルに関する能力が充分でない方は、基本を別途習得して頂きた  
い。エクセルが使いこなせるようになれば、経営者としても色々な可能性が広がることは間違いな



表 A-I 損益計算書

A	B	C	D	E	行/列
		第1期	第2期	第3期	
	売上高	= 売上表IB16	= 売上表IC16	= 売上表ID16	4
	売上原価	= 売上原価表IB16	= 売上原価表IC16	= 売上原価表ID16	5
	売上総利益	= C4 - C5	= D4 - D5	= E4 - E5	6
	販売費及び一般管理費	= SUM(C8:C12)	= SUM(D8:D12)	= SUM(E8:E12)	7
	人件費	= 人件費表IB16	= 人件費表IC16	= 人件費表ID16	8
	支払家賃	= 支払家賃表IB16	= 支払家賃表IC16	= 支払家賃表ID16	9
	光熱費	= 光熱費IB16	= 光熱費IC16	= 光熱費ID16	10
	減価償却費	= 減価償却表IB8 + 減価償却表IE8	= 減価償却表IB9 + 減価償却表IE9 + 減価償却表IH9	= 減価償却表IB10 + 減価償却表IE10 + 減価償却表IH10	11
	その他	= その他表IB16	= その他表IC16	= その他表ID16	12
	営業利益	= C6 - C7	= D6 - D7	= E6 - E7	13
	営業外収益	= SUM(C15:C16)	= SUM(D15:D16)	= SUM(E15:E16)	14
	受取利息・配当	0	= 'BS(期末)'IE18*0.2	0	15
	その他	0	0	0	16
	営業外費用	= SUM(C18:C19)	= SUM(D18:D19)	= SUM(E18:E19)	17
	支払利息	= (('BS(期首)'ID25 + 'BS(期末)'ID25)/2)*0.03 + (('BS(期首)'ID28 + 'BS(期末)'ID28))*0.04	= (('BS(期首)'IE25 + 'BS(期末)'IE25)/2)*0.03 + (('BS(期首)'IE28 + 'BS(期末)'IE28))*0.04	= (('BS(期首)'IF25 + 'BS(期末)'IF25)/2)*0.03 + (('BS(期首)'IF28 + 'BS(期末)'IF28))*0.04	18
	その他	0	0	0	19
	経常利益	= C13 + C14 - C17	= D13 + D14 - D17	= E13 + E14 - E17	20
	特別利益	= SUM(C22:C22)	= SUM(D22:D22)	= SUM(E22:E22)	21
	有価証券売却益	0	0	500	22
	特別損失	= SUM(C24:C25)	= SUM(D24:D25)	= SUM(E24:E25)	23
	敷金・保証金戻入損	0	= 90	0	24
	有価証券売却損	0	0	0	25
	税引前当期利益	= C20 + C21 - C23	= D20 + D21 - D23	= E20 + E21 - E23	26
	法人税及び住民税	= IF(C260 >, C26*0.4, 0)	= IF(D260 >, D26*0.4, 0)	= IF(E260 >, E26*0.4, 0)	27
	当期利益	= C26 - C27	= D26 - D27	= E26 - E27	28

注1：式以外の数字は別途用意した外生表の他に予め置かれるもの（以下表A-IV-⑦まで同じ）。

注2：欄外行/列は、行方向はアルファベット、列方向は数字で表記。これによって他表との整合性を維持（以下表A-IV-⑦まで同じ）。

表 A-II a 貸借対照表 (期末)

A	B	C	D	E	F	行/列
	科目		第 1 期	第 2 期	第 3 期	
	流動資産		= D5 + D6 + D9	= E5 + E6 + E9	= F5 + F6 + F9	4
	現金預金		= D20 - D6 - D9 - D11	= E20 - E6 - E9 - E11	= F20 - F6 - F9 - F11	5
	売上債権		= SUM (D7:D8)	= SUM (E7:E8)	= SUM (F7:F8)	6
	受取手形		= SUM ('表 A-IV-①'B12:B14)	= SUM ('表 A-IV-①'C12:C14)	= SUM ('表 A-IV-①'D12:D14)	7
	売掛金		= '表 A-IV-①'B15	= '表 A-IV-①'C15	= '表 A-IV-①'D15	8
	棚卸資産		= D10	= E10	= F10	9
	製・商品		= '表 A-IV-②'B15	= '表 A-IV-②'C15	= '表 A-IV-②'D15	10
	固定資産		= D12 + D17	= E12 + E17	= F12 + F17	11
	有形固定資産		= SUM (D13:D16)	= SUM (E13:E16)	= SUM (F13:F16)	12
	建物・構築物		= '表 A-IV-⑦'J8	= '表 A-IV-⑦'J9	= '表 A-IV-⑦'J10	13
	機械・装置		= '表 A-IV-⑦'G8	= '表 A-IV-⑦'G9	= '表 A-IV-⑦'G10	14
	車両・運搬具		= '表 A-IV-⑦'D8	= '表 A-IV-⑦'D9	= '表 A-IV-⑦'D10	15
	土地		0	10000	= E16	16
	投資その他資産		= SUM (D18:D19)	= SUM (E18:E19)	= SUM (F18:F19)	17
	投資有価証券		0	1000	0	18
	敷金・保証金		= 支払家賃表B4/12*3	0	0	19
	資産の部計		= D36	= E36	= F36	20
	流動負債		= D22 + D25	= E22 + E25	= F22 + F25	21
	仕入債務		= SUM (D23:D24)	= SUM (E23:E24)	= SUM (F23:F24)	22
	支払手形		= SUM ('表 A-IV-②'B12:B14)	= SUM ('表 A-IV-②'C12:C14)	= SUM ('表 A-IV-②'D12:D14)	23
	買掛金		= '表 A-IV-②'B15	= '表 A-IV-②'C15	= '表 A-IV-②'D15	24
	短期借入金		3000	6500	8500	25
	固定負債		= SUM (D27:D28)	= SUM (E27:E28)	= SUM (F27:F28)	26
	社債		0	= D27	= E27	27
	長期借入金		0	= '表 A - II b'E28-'表 A - II b'E28*(1/5)	= E28-'表 A - II b'E28*(1/5)	28
	負債の部計		= D21 + D26	= E21 + E26	= F21 + F26	29
	純資産の部		= D31	= E31	= F31	30
	株主資本		= SUM (D32:D34)	= SUM (E32:E34)	= SUM (F32:F34)	31
	資本金		10000	= D32	= E32	32
	資本剰余金		0	= D33	= E33	33
	利益剰余金		= PLIC28	= D34 + PLID28	= E34 + PLIE28	34
	純資産の部計		= D30	= E30	= F30	35
	負債の部・純資産の部計		= D29 + D35	= E29 + E35	= F29 + F35	36

い。決して無駄になることはない。

説明の都合上例示したモデルは科目数的に簡素化しているが、必要の都度必要なものをこれに継ぎ足すことによって実務に充分活用が可能である。またここでは飽くまでも基本的なアイデアを提供しているにすぎないので、皆さんのアイデアがあれば、これをベースにどんどんバージョンアップして頂いて結構である。

まず PL では、売上高、売上原価、人件費、支払家賃、光熱費、その他経費の 5 科目について予め数字を用意し、これらと BS に由来する数字を与えることによって恒等式的に損益結果が示される。PL において損益の予測をするためには、ここで示したように、必要な項目を“目の子”で予想する

表A-IIb 貸借対照表（期首）

A	B	C	D	E	F	行/列
科目		第 1 期		第 2 期		第 3 期
流動資産		= D5 + D6 + D9		= E5 + E6 + E9		= F5 + F6 + F9
現金預金		=D32 - (D14 + D15 + D19)		=E20 - E6 - E9 - E11		=F20 - F6 - F9 - F11
売上債権		= SUM (D7:D8)		= SUM (E7:E8)		= SUM (F7:F8)
受取手形		0		= SUM ('表A-Ⅳ-①'B12:B14)		= SUM ('表A-Ⅳ-①'C12:C14)
売掛金		0		= '表A-Ⅳ-①'C15		= '表A-Ⅳ-①'D15
棚卸資産		= D10		= E10		= F10
製・商品		= '表A-Ⅳ-②'B4		= '表A-Ⅳ-②'B15		= '表A-Ⅳ-②'C15
固定資産		= D12 + D17		= E12 + E17		= F12 + F17
有形固定資産		= SUM (D13:D16)		= SUM (E13:E16)		= SUM (F13:F16)
建物・構築物		0		10000		= '表A-Ⅱ b'E13
機械・装置		5000		= '表A-Ⅱ b'D14		= '表A-Ⅱ b'E14
車両・運搬具		1000		= '表A-Ⅱ b'D15		= '表A-Ⅱ b'E15
土地		0		10000		= E16
投資その他資産		= SUM (D18:D19)		= SUM (E18:E19)		= SUM (F18:F19)
投資有価証券		0		1000		0
敷金・保証金		= '表A-Ⅳ-④'B4*3		0		0
資産の部計		= D36		= E36		= F36
流動負債		= D22 + D25		= E22 + E25		= F22 + F25
仕入債務		= SUM (D23:D24)		= SUM (E23:E24)		= SUM (F23:F24)
支払手形		0		= SUM ('表A-Ⅳ-②'B12:B14)		= SUM ('表A-Ⅳ-②'C12:C14)
買掛金		= 1000*0.3*1		= '表A-Ⅳ-②'B15		= '表A-Ⅳ-②'C15
短期借入金		0		4000		6500
固定負債		= SUM (D27:D28)		= SUM (E27:E28)		= SUM (F27:F28)
社債		0		0		= E27
長期借入金		0		20000		= '表A-Ⅱ b'E26
負債の部計		= D21 + D26		= E21 + E26		= F21 + F26
純資産の部		= D31		= E31		= F31
株主資本		= SUM (D32:D34)		= SUM (E32:E34)		= SUM (F32:F34)
資本金		10000		= D32		= E32
資本剰余金		0		0		= E33
利益剰余金		0		= '表A-Ⅱ b'D34		= '表A-Ⅱ b'E34
純資産の部計		= D30		= E30		= F30
負債の部・純資産の部計		= D29 + D35		= E29 + E35		= F29 + F35

こと以上の作業が必要になることもある。この場合回帰推計などの計量的手法を活用する中で、「売上高予測モデル」「人件費予測モデル」といったサブモデルを開発する必要性も生じよう。そうした意味で、そこまで踏み込んだモデルは方程式的と言ってよい。

次いでBSでは、売上債権、棚卸資産、仕入債務は売上高、売上原価に関する情報から一義的に決定される。固定資産はその購入・取得あるいは売却・除却の状況を記述することによって数字が確定する。この場合やや煩わしいのは減価償却の扱いである。減価償却に関しては「減価償却表<sup>(5)</sup>」の中で計算している。

最後にCSである。ここでは間接法<sup>(6)</sup>を採用しているため、PL各科目の数値とBS中の資産・負

表A-Ⅲ キャッシュフロー計算書

A	B	C	D	E	F	行/列
		科目	第1期	第2期	第3期	
I.	営業活動によるキャッシュフロー(経常収支)		=D5+D15	=E5+E15	=F5+F15	4
	営業収支		=SUM(D6:D14)	=SUM(E6:E14)	=SUM(F6:F14)	5
	税引前当期利益(+)		=「財務計画(基本形).xls」PL「C26	=「財務計画(基本形).xls」PL「D26	=「財務計画(基本形).xls」PL「E26	6
	減価償却費(+)		=「財務計画(基本形).xls」PL「C11	=「財務計画(基本形).xls」PL「D11	=「財務計画(基本形).xls」PL「E11	7
	受取利息・配当(-)		=-「財務計画(基本形).xls」PL「C15	=-「財務計画(基本形).xls」PL「D15	=-「財務計画(基本形).xls」PL「E15	8
	支払利息(+)		=「財務計画(基本形).xls」PL「C18	=「財務計画(基本形).xls」PL「D18	=「財務計画(基本形).xls」PL「E18	9
	売上債権の増加額(-)		=-「財務計画(基本形).xls」BS(期末)'D6	=-「財務計画(基本形).xls」BS(期末)'E6	=-「財務計画(基本形).xls」BS(期末)'F6	10
	棚卸資産の増加額(-)		=-「財務計画(基本形).xls」BS(期末)'D9	=-「財務計画(基本形).xls」BS(期末)'E9	=-「財務計画(基本形).xls」BS(期末)'F9	11
	仕入債務の増加額(+)		=「財務計画(基本形).xls」BS(期末)'D22	=「財務計画(基本形).xls」BS(期末)'E22	=「財務計画(基本形).xls」BS(期末)'F22	12
	有価証券売却益(-)		=「財務計画(基本形).xls」PL「C22	=「財務計画(基本形).xls」PL「D22	=「財務計画(基本形).xls」PL「E22	13
	敷金・保証金戻入損(+)		=「財務計画(基本形).xls」PL「C24	=「財務計画(基本形).xls」PL「D24	=「財務計画(基本形).xls」PL「E24	14
	営業外収支		=SUM(D16:D18)	=SUM(E16:E18)	=SUM(F16:F18)	15
	受取利息・配当(+)		=D8	=E8	=F8	16
	支払利息(-)		=D9	=E9	=F9	17
	法人税等の支払額(-)		=-「財務計画(基本形).xls」PL「C27	=-「財務計画(基本形).xls」PL「D27	=-「財務計画(基本形).xls」PL「E27	18
II.	投資活動によるキャッシュフロー		=SUM(D20:D24)	=SUM(E20:E24)	=SUM(F20:F24)	19
	有形固定資産の取得による支出(-)		=-(5000+1000)	=-20000	0	20
	敷金・保証金の支払による支出(-)		=-「財務計画(基本形).xls」BS(期末)'D19		0	21
	敷金・保証金の払戻による収入(+)		0	360	0	22
	投資有価証券の取得による支出(-)		=-「財務計画(基本形).xls」BS(期末)'D18	=-「財務計画(基本形).xls」BS(期末)'E18	0	23
	投資有価証券の売却による収入(+)		0	0	1500	24
III.	財務活動によるキャッシュフロー		=SUM(D26:D30)	=SUM(E26:E30)	=SUM(F26:F30)	25
	短期借入による収入(+)		=「財務計画(基本形).xls」BS(期末)'D25	=「財務計画(基本形).xls」BS(期末)'E25	=「財務計画(基本形).xls」BS(期末)'F25	26
	短期借入の返済による支出(-)			=-「財務計画(基本形).xls」BS(期末)'D25	=-「財務計画(基本形).xls」BS(期末)'E25	27
	長期借入による収入(+)		=「財務計画(基本形).xls」BS(期末)'D28	20000	0	28
	長期借入の返済による支出(-)		0	=E28-「財務計画(基本形).xls」BS(期末)'E28)	=-「財務計画(基本形).xls」BS(期末)'F28	29
	株式の発行による収入(+)		=「財務計画(基本形).xls」BS(期末)'D32	0	0	30
	株主への配当による支出(-)		=D4+D19+D25	=E4+E19+E25	=F4+F19+F25	31
	総合キャッシュフロー		=「財務計画(基本形).xls」BS(期末)'D5	=「財務計画(基本形).xls」BS(期末)'E5	=「財務計画(基本形).xls」BS(期末)'F5	32
	当期末現預金残高		0	=「財務計画(基本形).xls」BS(期末)'D5	=「財務計画(基本形).xls」BS(期末)'E5	33
	前期末現預金残高					

表A-Ⅳ-① 売上高表

A	B	C	D	行/列
月	第1期	第2期	第3期	
1	0	1,250	1,875	4
2	0	1,250	1,875	5
3	0	1,250	1,875	6
4	500	1,250	1,875	7
5	500	1,250	1,875	8
6	500	1,250	1,875	9
7	750	1,250	1,875	10
8	750	1,250	1,875	11
9	750	1,250	1,875	12
10	1,000	1,250	1,875	13
11	1,000	1,250	1,875	14
12	1,000	1,250	1,875	15
合計	6,750	15,000	22,500	16

表A-Ⅳ-② 売上原価表

A	B	C	D	行/列
月	第1期	第2期	第3期	
1	300	400	600	4
2	0	400	600	5
3	0	400	600	6
4	300	400	600	7
5	300	400	600	8
6	300	400	600	9
7	300	400	600	10
8	300	400	600	11
9	300	400	600	12
10	300	400	600	13
11	300	400	600	14
12	300	400	600	15
合計	3,000	4,800	7,200	16

表A-Ⅳ-③ 人件費計

A	B	C	D	行/列
月	第1期	第2期	第3期	
1	300	460	670	4
2	300	460	670	5
3	300	460	670	6
4	300	460	670	7
5	300	460	670	8
6	500	700	1,150	9
7	300	460	670	10
8	300	460	670	11
9	300	460	670	12
10	300	460	670	13
11	300	460	670	14
12	500	700	1,150	15
合計	4,000	6,000	9,000	16

表A-Ⅳ-④ 支払家賃

A	B	C	D	行/列
月	第1期	第2期	第3期	
1	150	0	0	4
2	150	0	0	5
3	150	0	0	6
4	150	0	0	7
5	150	0	0	8
6	150	0	0	9
7	150	0	0	10
8	150	0	0	11
9	150	0	0	12
10	150	0	0	13
11	150	0	0	14
12	150	0	0	15
合計	1,800	0	0	16

表 A-IV-⑤ 光熱費

A	B	C	D	行/列
月	第1期	第2期	第3期	
1	10	15	15	4
2	10	15	15	5
3	10	15	15	6
4	10	15	15	7
5	10	15	15	8
6	10	15	15	9
7	10	15	15	10
8	10	15	15	11
9	10	15	15	12
10	10	15	15	13
11	10	15	15	14
12	10	15	15	15
合計	120	180	180	16

表 A-IV-⑥ その他経費表

A	B	C	D	行/列
月	第1期	第2期	第3期	
1	30	50	100	4
2	30	50	100	5
3	30	50	100	6
4	30	50	100	7
5	30	50	100	8
6	30	50	100	9
7	30	50	100	10
8	30	50	100	11
9	30	50	100	12
10	30	50	100	13
11	30	50	100	14
12	30	50	100	15
合計	360	600	1,200	16

債の増減等によって、キャッシュフローの状況が示される。①営業活動によるキャッシュフロー（経常収支）、②投資活動によるキャッシュフロー、③金融活動によるキャッシュフローの三部門で構成され、最終的に現金預金の増減が算定される。現金預金の増減は当然のこと、BS上の現金預金の増減と一致するものである。

通常の会計システムはBSとPLで用が足りるが、CSは、企業経営上もっとも重要なその血流状況を確認するために用意されたツールである。またその一方で、別途計算された損益を違った角度から確認するためのツールとしての役割も持つ。

これら三表は定義的に予め整合的に数字が展開するよう仕組まれており、表が異なっても同じ科目及びその増減が一致するのは当然であるが、実際に数字を動かして結果が一致することを確認すると、その神秘さに魅了され虜になってしまう。したがってあまりにも変てこな数字を作ると数字間の整合性が保たれず、見る人が見ればインチキ性が容易に暴かれてしまうということだ。「財務三表畏るべし」ということをよく頭に叩き込まれたい。



表 A-IV-⑦ 減価償却表

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	行/列
	車両・運搬具				機械・装置			建物・構築物		
取得金額	1,000				5,000			10,000		3
耐用年数	5 年				10 年			20 年		4
償却率	0.369				0.206			0.109		5
期	減価償却額	同左累積額	期末残高	減価償却額	同左累積額	期末残高	減価償却額	同左累積額	期末残高	6
1	= B4 * B6	= B8	= B\$4 - C8	= E4 * E6	= E8	= E\$4 - F8	= H4 * H6	= H9		7
2	= (B\$4 - C8) * B\$6	= C8 + B9	= B\$4 - C9	= (E\$4 - F8) * E\$6	= F8 + E9	= E\$4 - F9			= H\$4 - I9	8
3	= (B\$4 - C9) * B\$6	= C9 + B10	= B\$4 - C10	= (E\$4 - F9) * E\$6	= F9 + E10	= E\$4 - F10	= (H\$4 - I9) * H\$6	= I9 + H10	= H\$4 - I10	9
4	= (B\$4 - C10) * B\$6	= C10 + B11	= B\$4 - C11	= (E\$4 - F10) * E\$6	= F10 + E11	= E\$4 - F11	= (H\$4 - I10) * H\$6	= I10 + H11	= H\$4 - I11	10
5	= (B\$4 - C11) * B\$6	= C11 + B12	= B\$4 - C12	= (E\$4 - F11) * E\$6	= F11 + E12	= E\$4 - F12	= (H\$4 - I11) * H\$6	= I11 + H12	= H\$4 - I12	11
6				= (E\$4 - F12) * E\$6	= F12 + E13	= E\$4 - F13	= (H\$4 - I12) * H\$6	= I12 + H13	= H\$4 - I13	12
7				= (E\$4 - F13) * E\$6	= F13 + E14	= E\$4 - F14	= (H\$4 - I13) * H\$6	= I13 + H14	= H\$4 - I14	13
8				= (E\$4 - F14) * E\$6	= F14 + E15	= E\$4 - F15	= (H\$4 - I14) * H\$6	= I14 + H15	= H\$4 - I15	14
9				= (E\$4 - F15) * E\$6	= F15 + E16	= E\$4 - F16	= (H\$4 - I15) * H\$6	= I15 + H16	= H\$4 - I16	15
10				= (E\$4 - F16) * E\$6	= F16 + E17	= E\$4 - F17	= (H\$4 - I16) * H\$6	= I16 + H17	= H\$4 - I17	16
11							= (H\$4 - I17) * H\$6	= I17 + H18	= H\$4 - I18	17
12							= (H\$4 - I18) * H\$6	= I18 + H19	= H\$4 - I19	18
13							= (H\$4 - I19) * H\$6	= I19 + H20	= H\$4 - I20	19
14							= (H\$4 - I20) * H\$6	= I20 + H21	= H\$4 - I21	20
15							= (H\$4 - I21) * H\$6	= I21 + H22	= H\$4 - I22	21
16							= (H\$4 - I22) * H\$6	= I22 + H23	= H\$4 - I23	22
17							= (H\$4 - I23) * H\$6	= I23 + H24	= H\$4 - I24	23
18							= (H\$4 - I24) * H\$6	= I24 + H25	= H\$4 - I25	24
19							= (H\$4 - I25) * H\$6	= I25 + H26	= H\$4 - I26	25
20							= (H\$4 - I26) * H\$6	= I26 + H27	= H\$4 - I27	26
21							= (H\$4 - I27) * H\$6	= I27 + H28	= H\$4 - I28	27
										28

## 二. 数値例の解説

全ての数値例を計算するための前提条件は表 B-0 に示した。これが以下のように PL, BS, CS を計算する時の大前提となる。やや先走れば、こうした前提条件を変えることによってシミュレーションが実行される。

(PL の数値例)

以下数値例を示す。まずは前提として予め示すことが必要な数字について説明する。この例では第 1 期の開業以降第 3 期までの三期分の PL を示した。仕組みの説明を端折った分、数値例で補完したい。

売上高は、第 1 期の最初から月 1,000 千円を見込んだが、当初の 3 ヶ月はまったく売上が立たず、目標の 1,000 千円に達したのは期末の 3 ヶ月だけであった。ただその後の売上は順調となり、第 2 期は当初目標額 1,000 千円の 25% 増、第 3 期は第 2 期比で 50% 増となった。(表 B-IV-①)

売上原価は、商品の仕入は最低ロットが 300 千円、それ以上の発注は 100 千円単位という制約の中で、売上の状況を見ながら仕入を行なうこととしている。(表 B-IV-②)

売上総利益は、第 1 期が 3,750 千円に止まったのに対して、第 2 期 10,200 千円、第 3 期 15,300 千円と順調に増加している。(表 B-I)

販売費及び一般管理費中一番ウェイトの大きな人件費は、第 1 期は経営者の給料のみであるが、第 2 期以降パート従業員を雇い、それが第 2 期に 2 人分、第 3 期に 4 人分それぞれ人件費に算入されている。(表 B-IV-③)

支払家賃は、第 1 期に 1,800 千円を計上したが、第 2 期期首に自社物件を購入したことによって爾後ゼロとなっている。(表 B-IV-④)

減価償却費は定率法を採用、償却期間は「車両・運搬具」5 年、「機械・装置」10 年、「建物・構築物」20 年とした。対応する償却率は順に 0.369, 0.206, 0.109 である。(表 B-IV-⑦)

営業利益は、売上の見込み違いもあって第 1 期は -3,929 千円の赤字となったが、その後は第 2 期が +1,279 千円、第 3 期が +3,153 千円と黒字となった。(表 B-I)

営業外収益では、第 2 期に有価証券の配当 200 千円を計上。営業外費用では、借入金に関する支払利息を第 1 期 45 千円、第 2 期 1,598 千円、第 3 期 1,345 千円計上。第 2 期以降急増しているのは設備資金を中心に借入が増えたためである。またこれは長・短借入金の平均残高（ここでは期首残高と期末残高の平均）に長期 4 %、短期 3 %の金利を掛け合わせて算出されている。(表 B-I)

経常利益は、営業総利益の不調を映して第 1 期が -3,974 千円、支払利息が急増したことを主因として第 2 期が -118 千円と連続赤字。第 3 期になって 1,808 千円とやっと黒字化する。(表 B-I)

特別利益では、1,000 千円で購入した有価証券を 1,500 千円で売却したところから、第 3 期に有価証券売却益を 500 千円計上。特別損失では、保証金 450 千円（簿価）が実際には 360 千円しか返

表B-0 諸前提のまとめ

科目		第1期	第2期	第3期
損益計算書	売上高	「売上高表」参照		
	売上原価	「売上原価表」参照		
	販売費及び一般管理費	(以下の内訳の合計)		
	人件費	「人件費表」参照		
	支払家賃	「支払家賃表」参照		
	光熱費	「光熱費表」参照		
	減価償却費	(期首在高に対して) 機械・装置は定率0.206 車両・運搬具は定率0.369	(期首在高に対して) 建物・構築物は定率0.109 機械・装置は定率0.206 車両・運搬具は定率0.369	(期首在高に対して) 建物・構築物は定率0.109 機械・装置は定率0.206 車両・運搬具は定率0.369
	その他経費	「その他経費表」参照		
	営業外収益	(以下の内訳の合計)		
	受取利息・配当		期首に購入した有証1,000の配当	売却によりゼロに
	営業外費用	(以下の内訳の合計)		
	支払利息	平残 = (前期末残 + 当期末残) / 2 に短期年利3%, 長期4%を適用		
	特別利益	(以下の内訳の合計)		
	有価証券売却益			簿価1,000の有償を1,500で売却
	敷金・保証金戻入		簿価450の戻入	
	特別損失	(以下の内訳の合計)		
	敷金・保証金戻入損		簿価450と実際戻入360の差額	
貸借対照表	法人税及び住民税	税引前当期利益×40%		
	現金預金	残高が1,000を下回らないように管理		
	売上債権	(以下の内訳の合計)		
	受取手形	年度末9～11月月商の合計	年度末9～11月月商の合計	年度末9～11月月商の合計
	売掛金	年度末月商(12月分)	年度末月商(12月分)	年度末月商(12月分)
	棚卸資産	(以下の内訳の合計)		
	製・商品	年度末月商1,000×1	年度末月商1,250×1	年度末月商1,750×1
	有形固定資産	(以下の内訳の合計)		
	建物・構築物		期首に10,000で購入	
	機械・装置	期首に5,000で購入		
	車両・運搬具	期首に1,000で購入		
	土地		期首に10,000で購入	
	投資その他資産	(以下の内訳の合計)		
	投資有価証券		期首に1,000で購入	期首に1,500で売却
	敷金・保証金	期首に450払込	期首に360戻入	
	仕入債務	(以下の内訳の合計)		
	支払手形	年度末9～11月仕入原価の合計	年度末9～11月仕入原価の合計	年度末9～11月仕入原価の合計
	買掛金	年度末仕入原価(12月分)	年度末仕入原価(12月分)	年度末仕入原価(12月分)
	短期借入金	現預金残高が1,000を下回らないよう500単位で調達		
	長期借入金		建物・土地の購入に20,000調達	
	株主資本	(以下の内訳の合計)		
	資本金	資本金10,000で開業		
	資本剰余金	資本剰余金なし		
	利益剰余金	未処分利益を加算	同左	同左

注：網掛け部分が本モデルのポイント。

却されなかったところから、第2期に敷金・保証金戻入損を90千円計上。(表B-I)

税引前当期利益は、第1期-3,974千円、第2期-208千円、第3期2,308千円、法人税及び住民税を差引いた当期利益は、第1期-3,974千円、第2期-208千円、第3期1,385千円という推移である。最終利益は第2期にほぼトントンとなり、第3期にやっと収支が償うようになったということだ。(表B-I)

(BSの数値例)

まず資産科目から見てみることにしよう。なお現金預金はこのモデルのポイントであり、後述することとする。

受取条件は月末メとし、1ヶ月後に全額3ヶ月手形を受け取ることとしている。したがって受取手形は各期とも9～11月3ヶ月分の合計となり、第1期2,750千円、第2期3,750千円、第3期5,625千円となる。売掛金は年度末の1ヶ月分であるところから、第1期1,000千円、第2期1,250千円、第3期1,875千円となる。(表B-II a)

製・商品は各期ともに直近仕入額の1ヶ月としている。売上に見合った仕入を行ない、在庫は1ヶ月分しか持たないということであり、第1期300千円、第2期400千円、第3期600千円となる。

(表B-II a)

建物・構築物は第2期の期首に10,000千円で取得。第2期からまるまる1年分の減価償却が実行され、この期末残高は第1期ゼロ、第2期8,910千円、第3期7,939千円となる。(表B-II a・II b)

機械・装置は第1期の期首に5,000千円で取得。第1期からまるまる1年分の減価償却が実行され、この期末残高は第1期3,970千円、第2期3,152千円、第3期2,503千円となる。(表B-II a・II b)

車両・運搬具は第1期の期首に1,000千円で取得。機械・装置同様第1期からまるまる1年分の減価償却が実行され、この期末残高は第1期631千円、第2期398千円、第3期251千円となる。

(表B-II a・II b)

土地は第2期の期首に10,000千円で取得。期末残高は第2期、第3期ともに10,000千円。(表B-II a・II b)

投資有価証券は第2期の期首に1,000千円で取得。そして同期中に200千円の配当を得たあと値上がりが大きかったため、第3期の期首に1,500千円で売却し、500千円の売却益を得た。この配当と売却益は前述したようにPLに計上されている。この期末残高は第1期ゼロ、第2期1,000千円、第3期ゼロとなる。(表B-II a・II b)

敷金・保証金は第1期の期首に保証金が450千円発生。第2期の期首に自社物件を取得したところから借入物件が不要となり返還。保証金は360千円しか返却されなかったところから戻入損90千円が発生。同損失はPLに計上。この期末残高は第1期450千円、第2期ゼロ、第3期ゼロとな

表B-I 損益計算書

(単位：千円)

	第1期	第2期	第3期
売上高	6,750	15,000	22,500
売上原価	3,000	4,800	7,200
売上総利益	3,750	10,200	15,300
販売費及び一般管理費	7,679	8,921	12,147
人件費	4,000	6,000	9,000
支払家賃	1,800	0	0
光熱費	120	180	180
減価償却費	1,399	2,141	1,767
その他	360	600	1,200
営業利益	-3,929	1,279	3,153
営業外収益	0	200	0
受取利息・配当	0	200	0
その他	0	0	0
営業外費用	45	1,598	1,345
支払利息	45	1,598	1,345
その他	0	0	0
経常利益	-3,974	-118	1,808
特別利益	0	0	500
有価証券売却益	0	0	500
特別損失	0	90	0
敷金・保証金戻入損	0	90	0
有価証券売却損	0	0	0
税引前当期利益	-3,974	-208	2,308
法人税及び住民税	0	0	923
当期利益	-3,974	-208	1,385

注1：各損益の計算は以下のとおり。

売上総利益＝売上高－売上原価

営業利益＝売上総利益－販売費及び一般管理費

経常利益＝営業利益＋営業外収益－営業外費用

税引前当期利益＝経常利益＋特別利益－特別損失

当期利益＝税引前当期利益－法人税及び住民税

注2：網掛け部分は別表から与えられた数字。

注3：網掛け以外の部分もほぼ前提条件、BS等から与えられる数字。

注4：法人税及び住民税の実効税率は40%。

表B-IIa 貸借対照表（期末）

(単位：千円)

科目	第1期	第2期	第3期
流動資産	5,175	6,458	9,409
現金預金	1,125	1,058	1,309
売上債権	3,750	5,000	7,500
受取手形	2,750	3,750	5,625
売掛金	1,000	1,250	1,875
棚卸資産	300	400	600
製・商品	300	400	600
固定資産	5,051	23,460	20,693
有形固定資産	4,601	22,460	20,693
建物・構築物	0	8,910	7,939
機械・装置	3,970	3,152	2,503
車両・運搬具	631	398	251
土地	0	10,000	10,000
投資その他資産	450	1,000	0
投資有価証券	0	1,000	0
敷金・保証金	450	0	0
資産の部計	10,226	29,918	30,102
流動負債	4,200	8,100	10,900
仕入債務	1,200	1,600	2,400
支払手形	900	1,200	1,800
買掛金	300	400	600
短期借入金	3,000	6,500	8,500
固定負債	0	16,000	12,000
社債	0	0	0
長期借入金	0	16,000	12,000
負債の部計	4,200	24,100	22,900
純資産の部	6,026	5,818	7,202
株主資本	6,026	5,818	7,202
資本金	10,000	10,000	10,000
資本剰余金	0	0	0
利益剰余金	-3,974	-4,182	-2,798
純資産の部計	6,026	5,818	7,202
負債の部・純資産の部計	10,226	29,918	30,102

注1：現預金残高が1,000を下回らないように、短期借入金を500単位で借り入れて調整。

注2：上記以外の項目はPL、前提条件等からほぼ自動的に決定されるため、「負債の部・純資産の部計」を先に固めた上で、これから「現預金」以外の資産科目を控除して「現預金」を算定。

注3：利益剰余金は各期の「当期利益」を累計したもの。

表B-Ⅱb 貸借対照表（期首）

（単位：千円）

（備考）

科目	第1期	第2期	第3期	第1期	第2期	第3期
流動資産	3,850	5,625	7,458			
現金預金	3,550	1,325	1,433			
売上債権	0	4,000	5,625			
受取手形	0	2,750	3,750			
売掛金	0	1,250	1,875			
棚卸資産	300	300	400			
製・商品	300	300	400	期首購入		
固定資産	6,450	25,601	22,460			
有形固定資産	6,000	24,601	22,460			
建物・構築物	0	10,000	8,910		期首購入	
機械・装置	5,000	3,970	3,152	期首購入		
車両・運搬具	1,000	631	398	期首購入		
土地	0	10,000	10,000		期首購入	
投資その他資産	450	1,000	0			
投資有価証券	0	1,000	0		期首購入	期首売却
敷金・保証金	450	0	0	期首払込		
資産の部計	10,300	31,226	29,918			
流動負債	300	5,200	8,100			
仕入債務	300	1,200	1,600			
支払手形	0	900	1,200			
買掛金	300	300	400			
短期借入金	0	4,000	6,500			
固定負債	0	20,000	16,000			
社債	0	0	0			
長期借入金	0	20,000	16,000		期首借入	
負債の部計	300	25,200	24,100			
純資産の部	10,000	6,026	5,818			
株主資本	10,000	6,026	5,818			
資本金	10,000	10,000	10,000	期首払込		
資本剰余金	0	0	0			
利益剰余金	0	-3,974	-4,182			
純資産の部計	10,000	6,026	5,818			
負債の部・純資産の部計	10,300	31,226	29,918			

る。（表B-Ⅱa・Ⅱb）

次いで負債科目である。

支払条件は月末メとし、1ヶ月後に全額3ヶ月手形で支払うこととしている。したがって支払手



形は各期とも9～11月3ヶ月分の合計となり、第1期900千円、第2期1,200千円、第3期1,800千円となる。買掛金は年度末の1ヶ月分であるところから、第1期300千円、第2期400千円、第3期600千円となる。(表B-II a)

短期借入金は現金預金同様このモデルのポイントであるところから、一緒に後述することとする。

長期借入金は建物と土地の取得資金として、第2期の期首に元金20,000千円、期間5年、金利4%の条件で借り入れた。この期末残高は年間4,000千円宛返済するところから、第1期ゼロ、第2期16,000千円、第3期12,000千円となる。(表B-II a・II b)

最後に純資産の部である。

資本金は第1期の期首に10,000千円払い込んで営業を開始した。したがって資本金は第1期～第3期ともに10,000千円となる。一方利益剰余金は創業赤字などのためにマイナスを続け、残高は第1期-3,974千円、第2期-4,182千円、第3期-2,798千円となる。その結果、株主資本(純資産)は三期ともに元来の資本金10,000千円を下回って推移することとなる。(表B-II a・II b)

なおBSの期末残高と期首残高は一致するものとししないものがある。特に本稿の場合計算の便宜上(期中取得等の分かち計算を避けるため)、固定資産などは期首取得、期首売却としているため期首残高の表示が必要である。そうしたところから期首BSも示すこととした。

(CSの数値例)

営業活動に関するキャッシュフローは、第1期-5,425千円、第2期+1,073千円、第3期+752千円となる。第1期のマイナス幅が大きいのは、税引前当期利益-3,974千円と売上債権の増加額-3,750千円が大きかったことによる。第2期以降は収益性が順調に向上し始めたことを主因に黒字転換している。(表B-III)

投資活動によるキャッシュフローは第1期-6,450千円、第2期-20,640千円、第3期+1,500千円となる。第1期は開業に当たって機械・装置、車両・運搬具計6,000千円を取得したことによる。第2期は建物・構築物、土地計20,000千円を取得したことによる。第3期は手持ち有価証券の売却によるキャッシュイン分である。(表B-III)

金融活動によるキャッシュフローは第1期+13,000千円、第2期+19,500千円、第3期-2,000千円。第1期は資本金10,000千円の元入れがあったものの、創業赤字を埋めるために短期借入金3,000千円を調達することが必要となった。第2期は建物や土地を取得するために長期借入金20,000千円が必要となり、加えて更なる資金不足を補填するためにネット3,500千円の短期借入金による調達が必要となった。第3期は主として長期借入の返済過多によるシワを埋めるために、ネット2,000千円の短期借入金による調達が必要となった。(表B-III)

こうした結果、総合キャッシュフローは第1期+1,125千円、第2期-68千円、第3期+252千円となる。これは当然のことながら各期の現金預金の増減を示すものである。表B-II aでそのことを確認されたい。

表B-Ⅲ キャッシュフロー計算書

(単位：千円)

	第1期	第2期	第3期
I. 営業活動によるキャッシュフロー（経常収支）	-5,425	1,073	752
営業収支	-5,380	2,470	3,020
税引前当期利益（+）	-3,974	-208	2,308
減価償却費（+）	1,399	2,141	1,767
受取利息・配当（-）	0	-200	0
支払利息（+）	45	1,598	1,345
売上債権の増加額（-）	-3,750	-1,250	-2,500
棚卸資産の増加額（-）	-300	-100	-200
仕入債務の増加額（+）	1,200	400	800
有価証券売却益（-）	0	0	-500
敷金・保証金戻入損（+）	0	90	0
営業外収支	-45	-1,398	-2,268
受取利息・配当（+）	0	200	0
支払利息（-）	-45	-1,598	-1,345
法人税等の支払額（-）	0	0	-923
II. 投資活動によるキャッシュフロー	-6,450	-20,640	1,500
有形固定資産の取得による支出（-）	-6,000	-20,000	0
敷金・保証金の支払による支出（-）	-450		0
敷金・保証金の払戻による収入（+）	0	360	0
投資有価証券の取得による支出（-）	0	-1,000	0
投資有価証券の売却による収入（+）	0	0	1,500
III. 財務活動によるキャッシュフロー	13,000	19,500	-2,000
短期借入による収入（+）	3,000	6,500	8,500
短期借入の返済による支出（-）	-3,000	-6,500	
長期借入による収入（+）	0	20,000	0
長期借入の返済による支出（-）	0	-4,000	-4,000
株式の発行による収入（+）	10,000	0	0
総合キャッシュフロー	1,125	-68	252
当期末現預金残高	1,125	1,058	1,309
前期末現預金残高	0	1,125	1,058

詳しくは表B-Ⅲをよく見て頂くこととして、再三「CSこそ経営の肝要」と指摘して来たことの仕組みの一端がお分かり頂けたのではなかろうか。見られるように当然のことながら、PLとBSの種々の動きが全てここに反映される。キャッシュフローを正常に回すためには、必ず最低限の

表B-Ⅳ-① 売上高表

(単位：千円)

月	第1期	第2期	第3期
1	0	1,250	1,875
2	0	1,250	1,875
3	0	1,250	1,875
4	500	1,250	1,875
5	500	1,250	1,875
6	500	1,250	1,875
7	750	1,250	1,875
8	750	1,250	1,875
9	750	1,250	1,875
10	1,000	1,250	1,875
11	1,000	1,250	1,875
12	1,000	1,250	1,875
合計	6,750	15,000	22,500

注1：第1期の1月に創業

注2：第1期の計画を毎月1,000としたが、その数字を達成したのは10月以降。特に1～3月の売上高はゼロ。

注3：現実的に当初から売上が立つことはまれであり、そのことに倣った。

注4：第2期の売上は、当初計画値1,000の25%増。

注5：第3期の売上は、第2期実績値1,250の50%増。

表B-Ⅳ-② 売上原価表

(単位：千円)

月	第1期	第2期	第3期
1	300	400	600
2	0	400	600
3	0	400	600
4	300	400	600
5	300	400	600
6	300	400	600
7	300	400	600
8	300	400	600
9	300	400	600
10	300	400	600
11	300	400	600
12	300	400	600
合計	3,000	4,800	7,200

注1：第1期の1月に創業

注2：開業当初に300仕入れ。

注3：1～3月の売上がゼロだったため、2～3月の仕入れはゼロ。

注3：取扱い商品の仕入れ単位は最小300で、100刻み。

表B-Ⅳ-③ 人件費計

(単位：千円)

月	第1期	第2期	第3期
1	300	460	670
2	300	460	670
3	300	460	670
4	300	460	670
5	300	460	670
6	500	700	1,150
7	300	460	670
8	300	460	670
9	300	460	670
10	300	460	670
11	300	460	670
12	500	700	1,150
合計	4,000	6,000	9,000

注：経営者分とパート分の合計

キャッシュ（現金預金）を常に手許に用意して置かなければならない。それが出来なければ即企業は資金繰りに支障を来すこととなり、破綻してしまう。このことが、表BI～Ⅲの数字の動きをよくトレースすることによって理解されるということである。これが理解されれば本稿の八合目を越えたこととなる。

### 三. 本モデルのポイント

現金預金と短期借入金がBS作表の場合のポイントということで説明を後回しにした。これは「財務三表モデル」全体を通じての工夫ということでもある。

本来的にPLとBSは別々の登山道を登りながら、最終的に一つの頂上に辿り着くことの仕組みである。すなわち取引仕訳をPL、BS別々の枠組みで分類・整理しながらも、最終的には唯一の損益が導き出されるということである。

表B-Ⅳ-③a 経営者分

(単位：千円)

月	第1期	第2期	第3期
1	300	300	350
2	300	300	350
3	300	300	350
4	300	300	350
5	300	300	350
6	500	500	750
7	300	300	350
8	300	300	350
9	300	300	350
10	300	300	350
11	300	300	350
12	500	500	750
合計	4,000	4,000	5,000

注1：第1～2期の経営者の月給300、賞与200（6、12月）

注2：業績が安定して来たところから、第3期の経営者の月給は350、賞与400（6、12月）

表B-Ⅳ-③b パート分

(単位：千円)

月	第1期	第2期	第3期
1	0	160	320
2	0	160	320
3	0	160	320
4	0	160	320
5	0	160	320
6	0	200	400
7	0	160	320
8	0	160	320
9	0	160	320
10	0	160	320
11	0	160	320
12	0	200	400
合計	0	2,000	4,000

注1：第1期のパートはゼロ

注2：第2期のパートは2名、月給80/人、賞与20/人（6、12月）

注3：第3期のパートは4名、月給80/人、賞与20/人（6、12月）

表B-Ⅳ-④ 支払家賃

(単位：千円)

月	第1期	第2期	第3期
1	150	0	0
2	150	0	0
3	150	0	0
4	150	0	0
5	150	0	0
6	150	0	0
7	150	0	0
8	150	0	0
9	150	0	0
10	150	0	0
11	150	0	0
12	150	0	0
合計	1,800	0	0

注1：第1期は毎月150

注2：第2期以降は自社物件購入により不要

表B-Ⅳ-⑤ 光熱費

(単位：千円)

月	第1期	第2期	第3期
1	10	15	15
2	10	15	15
3	10	15	15
4	10	15	15
5	10	15	15
6	10	15	15
7	10	15	15
8	10	15	15
9	10	15	15
10	10	15	15
11	10	15	15
12	10	15	15
合計	120	180	180

注1：第1期は毎月100

注2：第2期以降は業容拡大によって毎月150

表B-Ⅳ-⑥ その他経費

(単位：千円)

月	第1期	第2期	第3期
1	30	50	100
2	30	50	100
3	30	50	100
4	30	50	100
5	30	50	100
6	30	50	100
7	30	50	100
8	30	50	100
9	30	50	100
10	30	50	100
11	30	50	100
12	30	50	100
合計	360	600	1,200

注1：中身は会議費、接待費、文具費等

注2：業容拡大によって、第1期毎月30、第2期同50、第3期同100と増加。

表B-IV-⑦ 減価償却表

(単位：千円)

	車両・運搬具			機械・装置			建物・構築物		
取得金額	1,000			5,000			10,000		
耐用年数	5年			10年			20年		
償却率	0.369			0.206			0.109		
期	減価償却額	同左累積額	期末残高	減価償却額	同左累積額	期末残高	減価償却額	同左累積額	期末残高
1	369	369	631	1,030	1,030	3,970			
2	233	602	398	818	1,848	3,152	1,090	1,090	8,910
3	147	749	251	649	2,497	2,503	971	2,061	7,939
4	93	841	159	516	3,013	1,987	865	2,927	7,073
5	58	900	100	409	3,422	1,578	771	3,698	6,302
6				325	3,747	1,253	687	4,384	5,616
7				258	4,005	995	612	4,997	5,003
8				205	4,210	790	545	5,542	4,458
9				163	4,373	627	486	6,028	3,972
10				129	4,502	498	433	6,461	3,539
11							386	6,847	3,153
12							344	7,190	2,810
13							306	7,497	2,503
14							273	7,769	2,231
15							243	8,013	1,987
16							217	8,229	1,771
17							193	8,422	1,578
18							172	8,594	1,406
19							153	8,747	1,253
20							137	8,884	1,116
21							122	9,006	994

だがここで作成したのは飽くまでもモデルである。通常の方法で三表を作ることが目的ではない。三表の連関性の理解と、これを使ってシミュレーションを出来るようにすることが主目的であった。このためいくつかの工夫を払った。その一つが現金預金と短期借入金の取扱いである。

このBSモデルでは上述したようなルールに従って、資産・負債の各科目を固める。そうした上で当期利益を直接BSから算定するのではなく、PLで算定された数字を持って来ることによって利益剰余金を確定させる。この時決定されないで残るのが現金預金と短期借入金である。この場合両科目を両睨みして数字を決定することとなる。

このモデルでは、

短期借入金を除く負債・純資産合計 + 短期借入金 = 現金預金以外の資産 + 現金預金

ということの工夫で借方・貸方のバランスをとるようにしている。太字斜字体にした**短期借入金**と**現金預金**が操作変数ということである。

原理的には現金預金も短期借入金もともに、どんな任意の数字をとってもバランスは成立する。しかし両者ともに野放図な姿であってよいわけではない。現金預金は少なすぎでは危険であるし、逆に多すぎでは資金効率が悪すぎる事となる。また借入金には金利が課されるところから、短期借入金は出来れば少ない方がよい。こうしたところが制約条件となる。

以上を念頭に、現金預金は1,000千円を上回りかつ極力それに近づけることとする。一方短期借入金はそうした現金預金の水準維持を目標として、極力少ない形での借入を図ることとする（この場合、借入単位を500千円）。

本モデルにおける現金預金と短期借入金は、こうしたルールの中で算定されたものである。これは単純なアイデアではあるが充分実務的である。実際の企業活動においても安全な範囲の手許流動性（現金預金）をメルクマールとして、足らずまいを短期借入金で調整することが多いからである。予想として、それが期末にメルクマールとする1,000千円を下回りそうな状況であれば借入を起こし、逆に大幅な余剰が生じるようであれば借入を返済することとなる。

## 4. シミュレーション例の紹介

### 一. 概要と基本的考え方

以下では「財務三表モデル」を使って、シミュレーションを行うこととする。Cブロックの各表がその結果である。ここでは三例設けた。第一が「売上高が減少する」ケース、第二が「人件費が増加する」ケース、第三が「長期借入金の返済期間を延長した」ケースである。結果を纏めた表C-I～IIIには「変化させる」科目以外に、当期利益、短期借入金、現金預金の三科目を掲げた。

当期利益の変動をチェックすることの重要性は言うまでもない。またキャッシュフローをスムーズに循環させるためには、短期借入金と現金預金のコントロールが重要であり、この操作を実感して頂くためにこれらを提示した。

短期借入金と現金預金にはそれぞれ「SIM（調整前）」と「SIM（調整後）」を示した。「SIM（調整前）」はシミュレーションの第一次接近結果である。この第一次接近結果では現金預金が最低ラインである1,000千円を割り込んだり、逆に大きく上回ったりしている。

この調整ルールについては前述した。1,000千円をこの企業の流動性に関する最低ラインとして管理する中で、これを下回ったり大幅に上回ったりする場合には、短期借入金で調整することとしている。そして短期借入金の調達ロットは500千円の括りとする。これがそのルールである。



## 二. シミュレーションの解説

### (シミュレーションⅠ)

このケースでは売上高を基本形より減少させてある。基本形では第2期の月間売上高を第1期の当初目標であった1,000千円の25%増、さらに第3期の売上高を第2期月間平均1,250千円の50%増としていたが、それを各期ともに年度前半6ヶ月(1～6月)について、第2期10%増、第3期25%増と、伸び率を減少させた。第2期の売上高は基本形の15,000千円に対して14,100千円、第3期の売上高が基本形の22,500千円に対して20,625千円と、それぞれ900千円、1,875千円減少する形となっている。

その結果第2期の(税引後)当期利益は基本形の-208千円から-1,123千円、第3期の当期利益(同)が基本形の1,385千円から242千円へ、それぞれ-915千円、-1,143千円悪化している。

このように赤字が拡大ないし利益が減少するわけであるから、当然流動性の状況も悪化することとなる。SIMⅠ(調整前)では短期借入金を調整しないので、現金預金は第2期158千円、第3期-716千円と、流動性のデッドラインとした1,000千円を大幅に割り込んでいる。特に第3期では現金預金がマイナスの残高というあり得ない姿となっている。このことは資金調達しなければ経営が成り立たないことを示している。

そこでSIMⅠ(調整後)では短期借入金について、第2期が基本形の6,500千円から7,500千円、第3期が基本形の8,500千円から10,500千円へ、それぞれ1,000千円、2,000千円増加させた。こうしたファイナンスを受けて、現金預金は第2期が1,143千円、第3期が1,251千円とデッドラインを維持出来ているのである。

### (シミュレーションⅡ)

これは人件費を基本形より増加させてある。基本形では第3期に企業として目鼻立ちがついてから、経営者の報酬を年間4,000千円から5,000千円へ1,000千円引き上げるとしていたものを、1期早めて第2期から引き上げることとした。なお表に掲げた数字はパート給与を含む人件費全体である。

この結果第2期の(税引後)当期利益は基本形の-208千円から-1,223千円へと-1,015千円悪化し、第3期は1,385千円から1,376千円と横ばいとなっている。

このように第2期は赤字幅が拡大するわけであるから、当然流動性の状況も悪化することとなる。SIMⅡ(調整前)では短期借入金を調整しないので、現金預金は第2期58千円、第3期309千円と、流動性のデッドラインである1,000千円を大幅に割り込んでいる。このことはシミュレーションⅠ同様、資金調達しなければ経営が成り立たないことを示している。

SIMⅡ(調整後)では短期借入金について、第2期が基本形の6,500千円から7,500千円、第3期が基本形の8,500千円から9,500千円へ、それぞれ1,000千円増加している。こうしたファイナンスを受けて、現金預金は第2期が1,043千円、第3期が1,285千円とデッドラインを維持出来る

表C-I シミュレーションⅠ（売上高減少ケース）

（単位：千円）

変化する科目	第1期	第2期	第3期
売上売上			
基本形 ①	6,750	15,000	22,500
SIMⅠ ②	6,750	14,100	20,625
変化幅 ②－①	0	－900	－1,875
売上当期利益			
基本形 ③	－3,974	－208	1,385
SIMⅠ ④	－3,974	－1,123	242
変化幅 ④－③	0	－915	－1,143
売上短期借入金			
基本形 ⑤	3,000	6,500	8,500
SIMⅠ（調整前）	3,000	6,500	8,500
SIMⅠ（調整後）⑥	3,000	7,500	10,500
変化幅 ⑥－⑤	0	1,000	2,000
売上現金預金			
基本形 ⑦	1,125	1,058	1,309
SIMⅠ（調整前）	1,125	158	－716
SIMⅠ（調整後）⑧	1,125	1,143	1,251
変化幅 ⑧－⑦	0	85	－58

注1：売上高は、第2期1～6月分の増加率を基本形の25%増を10%増にダウンし、第3期1～6月分の増加率を基本形の50%増を25%増にダウンさせた。

注2：短期借入金と現金預金の調整前は、条件を変えて計算した単純な結果であり、調整後は、預金現金が最低ラインを維持するよう短期借入金を増減させた結果である。

こととなる。

（シミュレーションⅢ）

ここでは長期借入金の返済期間を5年から10年に延長させている。したがって毎年の元金返済額は4,000千円から2,000千円に緩和されている。これが当期利益及び短期借入金、現金預金にどう影響するかということである。

この結果第2期の（税引後）当期利益は基本形の－208千円から－258千円、第3期の当期利益が基本形の1,385千円から1,277千円へ、それぞれ－50千円、－108千円ずつ若干悪化している。これは金利の高い長期借入金の返済が進まなかったことによるものであるが、いずれにしても利益への影響は大きくない。

ここで現金預金を見ると長期借入金の返済が緩和するわけであるから、SIMⅢ（調整前）の残高は第2期2,978千円、第3期5,085千円と、大幅に維持目安である1,000千円を上回っている。こ

表C-II シミュレーションII（人件費増加ケース）

（単位：千円）

変化する科目	第1期	第2期	第3期
売上			
基本形 ①	6,750	15,000	22,500
SIM I ②	6,750	15,000	22,500
変化幅 ②－①	0	0	0
当期利益			
基本形 ③	－3,974	－208	1,385
SIM I ④	－3,974	－1,223	1,376
変化幅 ④－③	0	－1,015	－9
短期借入金			
基本形 ⑤	3,000	6,500	8,500
SIM I（調整前）	3,000	6,500	8,500
SIM I（調整後）⑥	3,000	7,500	9,500
変化幅 ⑥－⑤	0	1,000	1,000
現金預金			
基本形 ⑦	1,125	1,058	1,309
SIM I（調整前）	1,125	58	309
SIM I（調整後）⑧	1,125	1,043	1,285
変化幅 ⑧－⑦	0	－15	－24

注1：人件費は、第2期から前倒しで経営者の年収を1,000千円引き上げた。

注2：短期借入金と現金預金の調整前は、条件を変えて計算した単純な結果であり、調整後は、預金現金が最低ラインを維持するよう短期借入金を増減させた結果である。

れでは資金効率がよくないためここに短期借入金を減らす必要性が生じる。

短期借入金 SIM III（調整前）の第2期 6,500 千円、第3期の 8,500 千円から、それぞれ 2,000 千円、4,000 千円の減額が可能となる。減額した結果短期借入金は第2期 4,500 千円、第3期 4,500 千円となる。対する現金預金は第2期 1,008 千円、第3期 1,151 千円へと減少している。

長期借入金の残高が第2期、第3期についてそれぞれ 2,000 千円、4,000 千円“増加”する一方で、短期借入金の残高は逆にそれぞれ 2,000 千円、4,000 千円“減少”することとなる。基本形で短期借入金が増えているのは、長期借入金の返済過多がありそれが短期資金にシワ寄せされたということである。

ここから理解されるのは、建物、機械等の固定資産を長期資金で賄う場合十分な期間対応が図られなければ、資金繰りに齟齬を来す可能性が生じるということである。本例では長期借入金のシ

表C-Ⅲ シミュレーションⅢ（長借返済緩和ケース）

（単位：千円）

変化する科目	第1期	第2期	第3期
売上			
基本形 ①	6,750	15,000	22,500
SIM I ②	6,750	15,000	22,500
変化幅 ②－①	0	0	0
当期利益			
基本形 ③	－3,974	－208	1,385
SIM I ④	－3,974	－258	1,277
変化幅 ④－③	0	－50	－108
短期借入金			
基本形 ⑤	3,000	6,500	8,500
SIM I（調整前）	3,000	6,500	8,500
SIM I（調整後）⑥	3,000	4,500	4,500
変化幅 ⑥－⑤	0	－2,000	－4,000
現金預金			
基本形 ⑦	1,125	1,058	1,309
SIM I（調整前）	1,125	2,978	5,085
SIM I（調整後）⑧	1,125	1,008	1,151
変化幅 ⑧－⑦	0	－50	－158

注1：長期借入金の返済を5年から10年に引き延ばした。

注2：短期借入金と現金預金の調整前は、条件を変えて計算した単純な結果であり、調整後は、預金現金が最低ラインを維持するよう短期借入金を増減させた結果である。

ワを短期借入金でカバーしたが、短期借入金は金融情勢次第では借入が不可能なこともあり得るわけだ。そうした意味で借入の微妙な綾がこうしたところに示されているということでもある。このことは実務的に非常に重要であり、よく頭に入れるべきである。

## おわりに

本文で示したことは極めて簡単なメカニズムでしかない。ただ会計システムに不慣れな方々にとってはこれでも大変であるかもしれない。起業に際してビジネスモデルの構築は当然重要である。しかしながらそれと同時に、財務面の裏づけを図ることもまた重要である。言いたいのはビジネスモデルばかりに気をとられるのではなく、起業当初から財務戦略を意識すべきであるということだ。企業に成長は必要であるが、急成長企業ほど蹉跌に陥ることが多いのも事実である。経営者

は企業が成長し利益が出れば満足する場合が多い。だが経営はバランスである。バランスが崩れすぎれば企業は破綻へと突き進むこととなる。

そうしたバランスの崩れは会計システムに反映される。バランスを回復するためにはここに財務戦略が必要となる。ただし財務戦略はバランス回復だけが目的ではない。敢えて意識的に冒険的“反”バランス戦略を採用することもありえる。しかしその場合もアンバランスのポジションを知っておくことが必要となる。冒険が「どこまで許されるか」という限界を予め認識しておかなければならないからである。そのことは是非ご理解頂きたい。

本文で「財務三表モデル」の仕組みは示した。これに倣って皆さんは兎にも角にも、“自ら”の手でエクセル表に計算式を作りこんで欲しいのである。本文中で触れたとおり、会計システムのマスターに王道はない。こつこつと地道に自らが数字をいじくる以外に方法はない。繰り返す。文章化すると少々難しい感じになるが、会計システムとエクセルの基礎が身についていれば、本稿で述べたことは極めて簡単な話である。最終的に「維持したい」現金預金残高をターゲットとして、キャッシュが足りなければ借入を増やし、余れば借入を返済するというシンプルなアイデアでしかない。これが財務戦略への第一歩ということである。

本稿で紹介したモデルはシンプルではあるが、実務的であることを自負している。ここでは「企業の実務において“漠然”と行なわれていること」をモデル化している。割り切りがよすぎる嫌いはあるかもしれないが、充分に実務的・実用的であると考えている。兎に角理屈を考える前に自分の手足を使って作業を試みて欲しい。そのことこそ本稿理解の早道である。

最後に文末に示した文献は通常の形の参考文献ということではなく、本稿をお読み頂く対象として想定した「会計システムに“不慣れな”起業志望者」向けのものであることを申し添えたい。

以上

## 注

- (1) 誤解のないように付記するが、これは無原則にいくらでも数字を作れるということではない。飽くまでも許される範囲でということである。許容範囲を超えてしまえば、当然不本意な決算となる。
- (2) 財務担当が出来るのは経営判断に基づいた計算事務だけである。
- (3) とは言っても、金融機関をはじめとするステークホルダーから「売上が低い、利益が足りない」などの声があがることも事実である。しかし肝心なのは資金の回ることが重要であるとすれば、キャッシュフロー計算書でそれが確認されるわけである。売上、利益に偏った判断を金融機関等が率先して改めることが先決であるかもしれない
- (4) 「セル参照入力」というのは計算シートの該当セルをクリックすることによって、自動的にそのセルを計算式として他のセルに取り込む方法である。したがって一々計算式を入力する手数が省かれる。
- (5) 減価償却法には定額法と定率法の二つがあり、一般には定率法が用いられることが多い。定額法は「残存額」を控除した残額を耐用期間で除することによって求める方法であり、定率法は「耐用年数に対応した」一定の定数(=定率)を前期の残高に乗ずることによって求める方法である。本稿でも定率法を採用している。こうしたアイデアに沿って期間ごとに計算したものが減価償却表であ

る。

- (6) キャッシュフロー計算書の作成法には直接法と間接法があり、本稿では間接法を採用している。

「直接法」は損益計算書や貸借対照表の作成と同様に、取引の仕訳・整理の“結果として”計数を導く方法であり、「間接法」は損益計算書や貸借対照表の“結果を活用して”計数を導く方法である。実務的にはより簡便な「間接法」が用いられることが多い。

## 文献

井原【2001】：井原隆一『財務がわかる人になれ』（PHP文庫，2001年1月）

國貞【2007】：國貞克則『財務3表一体理解法』（朝日新書，2007年5月）

中村【2008】：中村俊輔『察知力』（幻冬舎新書，2008年5月）

横山【1999】：横山明監修『この一冊でキャッシュフローがわかる！』（知的生き方文庫，1999年5月）

米山【2005】：米山公啓『成功する人の頭のなかみ』（中経出版，2005年10月）



## A Financial Strategy for The Future Entrepreneur : Offering A Practical Tool and Instructions on How to Use It

Toshiyuki SAKAI

### Abstract

---

A person unfamiliar with the phrase “accounting systems” who hears about financial strategies may feel apprehensive at the idea that a difficult subject is about to be broached. However, accounting need not be difficult for those who understand the importance of learning about finance. This paper advocates that those who wish to become entrepreneurs need to know about and acquire financial strategies.

A model strategy, “Three Financial Statements” was originally proposed by Excel and is the foundation for all contemporary means of financial calculation. The basic idea of this model is to handle overdrafts and shortage of cash flow by borrowing at a fixed level. This is the main premise of this strategy. Although the theory behind this strategy is very simple, it’s practical and useful.

This paper is written for the general reader unused to indispensable accounting systems. Many cases of bankruptcy which have been overlooked by CEOs are examined. A successful accounting method based on personal experience is revealed. Future entrepreneurs must be aware that cash flow is the essence of management and can learn how to manage cash flow and make it the norm of their managerial expertise.

---

**Key words;** entrepreneurs, financial strategies, cash flow, practical tools, lack of familiarity with accounting systems